ORH

Bibliographie générale en management

Printemps 1989

Gouvernement du Québec
Office des ressources humaines

Bibliographie générale en management

Printemps 1989

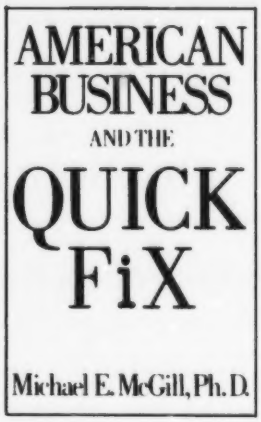
Gouvernement du Québec
Office des ressources humaines
Direction du développement du personnel d'encadrement

89-05032/

TABLE DES MATIÈRES

PREMIÈRE PARTIE : LIVRES LUS ET RÉSUMÉS POUR VOUS

AMERICAN BUSINESS AND THE QUICK FIX, par Michael E. McGill
p. 1

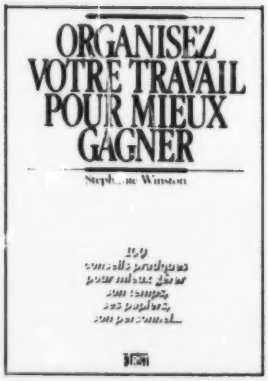


QUALITÉ – LA RÉVOLUTION DU MANAGEMENT, par W. Edwards Deming
p. 3

RIDING THE WAVES OF CHANGE, par Gareth Morgan
p. 5

CULTURE D'ÉQUIPE, par Blake, Mouton et Allen
p. 7

ORGANISEZ VOTRE TRAVAIL POUR MIEUX GAGNER, par Stéphanie Winston
p. 8



DEUXIÈME PARTIE : ARTICLES LUS ET RÉSUMÉS POUR VOUS

PAGE

L'ART DE L'INCOMPÉTENCE
par Chris Argyris 11

PYGMALION IN MANAGEMENT
par J. Sterling Livingston 12

L'ORGANISATION ENTREPRENEURIALE : EST-CE POSSIBLE ?
par Brian Hobbs et Robert Poupart 13

HOW TO MAKE THE BAD NEWS LESS BAD AND THE GOOD NEWS GREAT
par David Drennan 14

STIMULER L'INNOVATION GRÂCE AUX INTRAPRENEURS
par Robert A. Burgelman 15

LE MANAGEMENT EN CALIFORNIE : TOUJOURS PLUS VITE ET PLUS LOIN
par David L. Kirp et Douglas S. Rice 15

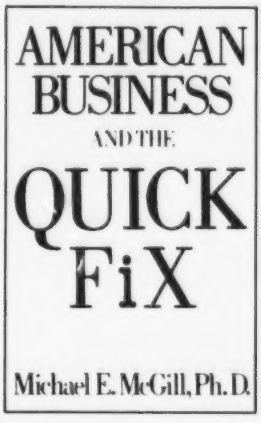
EVALUATING THE BOSS
par Glenn McEvoy 16

LA QUALITÉ AU RÉSEAU TRAVAIL-QUÉBEC
par Jean-Marie Lalande et Yves Traversy 18

TROISIÈME PARTIE : COLLABORATRICES ET COLLABORATEURS 19

Première partie
Livres lus et résumés pour vous

AMERICAN BUSINESS AND THE QUICK FIX, par Michael E. McGill, Henry Holt and Company, New York, 1988, 242 pages, 29,00 $.



L'auteur expose dans son livre certains grands mythes des dernières années concernant le management. Il démontre comment ils sont nés et où ils ont conduit. Son principal objectif est de faire des managers des « perceivers of myths » et ainsi de les amener à découvrir des possibilités pour créer l'avenir.

Les grands mythes qu'il examine, dans autant de chapitres, sont : les grandes organisations, l'entrepreneurship, le leadership, la motivation, les « MBAs » et la technologie. Ces six chapitres présentent un grand intérêt sur le plan historique. Ils permettent de mettre en lumière les grandes modes des dernières années en matière de management. Ils sont parsemés d'exemples tirés surtout du vécu de grandes firmes privées américaines. L'auteur en arrive à dégager la valeur intrinsèque de chacune de ces modes et comment elles s'inscrivaient dans le contexte de l'époque.

Le dernier chapitre traite du management sans mythes. Il touche quatre grandes vérités de base que tout gestionnaire devrait connaître soit :

1. « More Means Less. »
2. « Less Means More. »
3. « Some Things Never Change (and Never Should). »
4. « Something Always Changes. »

Voici un aperçu de chacune de ces grandes vérités.

1. MORE MEANS LESS

Les managers d'aujourd'hui sont différents de ceux d'hier et leur rôle est moins important que ce qu'il a déjà été. Or, un mythe veut que les managers d'aujourd'hui soient plus puissants parce qu'ils sont plus scolarisés et qu'ils ont plus de moyens techniques à leur disposition. La réalité est tout autre en raison de l'existence même de systèmes de plus en plus sophistiqués et fort éloignés de la nature même du management. Les managers devraient donc **mettre de côté leurs attentes irréalistes par rapport à eux-mêmes** ou aux modes passagères. C'est la première étape du management sans mythes.

2. LESS MEANS MORE

Dans la complexité du monde moderne, les managers cherchent des solutions complexes qui ne sont plus à la mesure de leurs capacités d'où un sentiment de frustration et de découragement. Le secret... **les petites victoires**, celles qui permettent que le **moins devienne plus**. En effet, une petite victoire n'est rien d'autre que le résultat d'une action discrète, concrète, d'importance moyenne, quelque chose de spécifique et de réalisable. C'est, selon l'auteur, la deuxième étape du management sans mythes.

3. SOME THINGS NEVER CHANGE (and Never Should)

Malgré la fixation actuelle du management sur le changement à tout prix, deux éléments fondamentaux ne doivent pas être oubliés :

1. certaines choses ne changent jamais ;
2. certaines ne devraient jamais changer.

Parmi ces choses qui ne changent pas, il en est une qui veut que malgré la grosseur d'une organisation, le personnel a tendance à s'identifier à la plus petite unité de la structure. Cette constatation devrait amener les managers à se rapprocher de leur personnel.

Une autre chose veut que tout changement, pour qu'il soit véritable, doit être accompagné d'un système qui favorise le changement de comportement. L'auteur donne comme exemple l'implantation des cercles de qualité et démontre que le changement de structure n'entraîne pas automatiquement un changement dans le comportement des gens. Il fait ressortir l'importance pour les managers d'être à l'écoute du personnel.

4. SOMETHING ALWAYS CHANGES

Six éléments constamment en changement sont identifiés : la concurrence, les marchés, les techniques de production, l'argent disponible, les habiletés requises sur le marché du travail et les relations à l'intérieur d'une organisation. Ces nombreux changements obligent les managers à gérer l'apprentissage. L'auteur présente un modèle qui doit faciliter l'intégration des expériences et qui repose sur quatre étapes :

1. toute expérience nouvelle dans une organisation doit être accompagnée ;
2. d'une réflexion sur l'expérience et d'échanges avec d'autres afin ;
3. d'en tirer des généralisations ou des leçons qui permettront ;
4. d'entreprendre des actions orientées vers de nouvelles expériences.

Ce modèle de l'apprentissage par l'expérience est celui préconisé en management aujourd'hui. C'est à partir de leur propre expérience que les managers s'ouvriront à des possibilités non envisagées et qu'ainsi ils pourront influencer le futur.

Parmi tous les chapitres du livre, c'est le dernier qui a le plus suscité mon intérêt. Les autres trouvent leur valeur dans l'histoire qu'ils permettent de dégager des grands mythes ou des grands courants des dernières années en matière de management. Une lectrice ou un lecteur pressé pourrait s'en tenir au dernier chapitre pour tirer des enseignements sur ce que devrait être le management aujourd'hui.

L'auteur :
Michael E. McGill, Ph.D., est professeur à Cox School of Business à Southern Methodist University. Il est aussi consultant en management et à ce titre a travaillé pour des organisations telles Kodak, Xerox et Swift.

QUALITÉ, LA RÉVOLUTION DU MANAGEMENT, par W. Edwards Deming, Économica, Paris, 1988, 307 pages, 39,95 $.

W.E. Deming est un professeur de mathématiques américain qui a eu une influence marquante dans la transformation de l'industrie japonaise en 1950. Pour le professeur Deming, le contrôle de qualité est basé sur le contrôle statistique. Sa théorie s'appuie sur la philosophie de Walter Shewhart selon qui la productivité s'améliore au fur et à mesure que l'on réduit les variations caractéristiques des produits.

Dans ce livre, le professeur Deming présente des principes de gestion qui aideront à la transformation du management occidental ainsi qu'un bilan des maladies du système occidental.

Pour le professeur Deming, l'amélioration de la qualité est la responsabilité du management. La qualité commence par la définition du projet par la direction générale. D'autre part, les variations de production proviennent la plupart du temps (94 %) du système lui-même (causes communes) plutôt que des causes spéciales (6 %) ; il y a lieu d'établir clairement l'origine de ces causes. Le type d'actions destinées à éliminer ces causes sera donc fondamentalement différent si elles sont orientées vers le système plutôt que vers des causes spéciales.

La théorie du docteur Deming est basée sur quatorze points. Ces points s'appliquent partout, tant dans les petites organisations que dans les grandes, dans les industries de service comme dans les industries manufacturières. Ces quatorze points qui constituent l'essence du livre sont les suivants :

1. **Garder fermement le cap de la mission d'amélioration des produits et des services** ; il s'agit de devenir compétitif, de rester présent sur le marché et d'assurer des emplois.

2. **Adopter la nouvelle philosophie**. Nous sommes entrés dans une nouvelle ère économique. Le management occidental doit s'éveiller à ce grand défi, apprendre ses responsabilités et conduire le changement d'une main sûre.

3. **Faire en sorte que la qualité des produits ne dépende pas des inspections.** Construire la qualité le plus tôt possible au cours de la mise au point des produits pour ne plus avoir besoin de les inspecter massivement.

4. **Mettre un terme à la pratique des achats au plus bas prix**. Réduire au contraire le prix de revient total en travaillant avec un seul fournisseur pour chaque article. Établir des relations de confiance et de loyauté à long terme.

5. **Améliorer constamment tous les processus de planification, de production et de service.** Améliorer la qualité et la productivité pour réduire indéfiniment les prix de revient.

6. **Établir une éducation permanente** sur le lieu de travail.

7. **Développer le leadership**. L'encadrement a pour but de donner au personnel toute l'aide nécessaire pour que les hommes et les machines fassent un meilleur travail. L'encadrement des cadres a besoin d'être remis à neuf, aussi bien que celui des ouvriers.

8. **Faire disparaître la crainte**, en sorte que chacun puisse travailler efficacement pour la société.

9. **Renverser les barrières entre services.** Les membres des services techniques, des services commerciaux et des services de production doivent travailler en équipe, pour prévoir les problèmes qui peuvent apparaître au cours de la réalisation et de l'utilisation des produits.

10. **Éliminer les exhortations et les slogans destinés aux ouvriers.** Supprimer les objectifs tels que Zéro Défaut, etc. Ces exhortations ne font que créer des relations conflictuelles, car les causes fondamentales de la mauvaise qualité et de la faible productivité appartiennent au système. Elles échappent complètement au pouvoir des ouvriers.

11a. **Éliminer les quotas de production** dans les ateliers. Leur substituer le leadership.

11b. **Éliminer la direction participative par objectifs** ainsi que toute forme de direction par les chiffres. Leur substituer le leadership.

12a. **Supprimer les obstacles qui privent les ouvriers de leur droit à la fierté du travail.** Les chefs d'atelier doivent devenir responsables d'une qualité clairement mesurée.

12b. **Supprimer les obstacles qui privent les ingénieurs et les cadres de leur droit à la fierté du travail.** Cette action implique, *inter alia*, l'abolition de l'avancement au mérite et la direction participative par objectifs.

13. **Instituer un programme énergique d'éducation** permettant à chacun de s'améliorer.

14. **Mettre tout le personnel de l'entreprise au travail pour accomplir la transformation.** La transformation est l'affaire de tous.

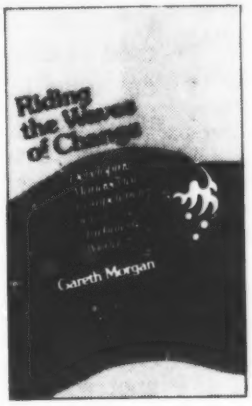
Les quatorze points constituent une théorie dont l'application devrait aider à transformer le management. Par contre, les dirigeants doivent voir à éviter les maladies mortelles des entreprises :

- le manque de constance ;
- le culte des profits à court terme ;
- l'évaluation des performances (salaire au mérite, exercice annuel) ;
- la mobilité des cadres supérieurs, l'instabilité des employés.

Le livre du docteur Deming peut être, pour un gestionnaire, un élément de réflexion sur sa façon d'exercer le management. Par contre, il ne fournit pas suffisamment de renseignements sur les moyens ou les méthodes à mettre en place pour le transformer. Le lecteur devra à cette fin se référer aux séminaires de quatre jours que donne monsieur Deming.

L'auteur :
W. Edwards Deming est un consultant de réputation internationale et est membre de l'Académie des Sciences des États-Unis.

RIDING THE WAVES OF CHANGE, par Gareth Morgan, Jossey-Bass Publishers, London, 1988, 200 pages, 26,50 $.



L'histoire montre que les compétences de gestion évoluent avec l'environnement. Jusqu'aux années 60, le manager à succès s'appuyait sur des techniques spécifiques. Depuis les années 70 et 80, un changement important s'est fait sentir. L'environnement turbulent a créé une atmosphère de changement et d'incertitude qui nécessitent de nouvelles habiletés. Le concept même de compétence de gestion évolue. Plus que des techniques, les compétences de gestion impliquent des attitudes, des valeurs qui permettent aux gestionnaires de confronter un grand nombre de forces internes et externes à l'organisation, de composer avec ces forces et de les comprendre. Les nouvelles compétences sont proactives et orientées vers le futur. L'auteur en identifie neuf et explique comment elles peuvent être développées.

1. LIRE L'ENVIRONNEMENT

- Composer avec la complexité et le futur.
- Rechercher et identifier les incidents critiques.
- Identifier les bonnes occasions.

2. GÉRER DANS UNE APPROCHE PROACTIVE ET D'ENTREPRENEURSHIP

- Regarder vers l'avant (trouver le positif dans le négatif).
- Analyser la situation de l'organisation, juger la qualité avec les yeux des clients.
- Gérer les tensions entre le présent et le futur.

3. MOBILISER LES TROUPES À TRAVERS LE PARTAGE DES VALEURS, DES OBJECTIFS

- Élaborer une vision qui serve d'ossature aux actions. Si vous ne savez pas où vous allez, n'importe quel chemin fera l'affaire !
- Communiquer cette vision ou, mieux, amener l'ensemble du personnel à participer à l'élaboration de cette vision.

4. DÉVELOPPER LES RESSOURCES HUMAINES À TOUS LES NIVEAUX : RENFORCER LEUR POUVOIR (EMPOWER)

- S'assurer d'avoir les bonnes personnes aux bonnes places ; faire place aux innovateurs, aux créateurs.
- Amener les gens non seulement à s'accommoder du changement mais à le goûter.
- Gérer dans un environnement d'égaux (approche plus participative) :
  - le manager agit alors comme générateur d'idées, coordonnateur, animateur ;
  - former des équipes de base autonomes (disparition des niveaux intermédiaires d'encadrement et décentralisation).
- Investir dans la formation et le perfectionnement.

5. PROMOUVOIR LA CRÉATIVITÉ, L'APPRENTISSAGE ET L'INNOVATION

- Développer une culture organisationnelle appropriée (innovation, optimisme, stimuler le questionnement, la discussion).
- Encourager l'apprentissage et la créativité :
  - instaurer des moments, des lieux pour la pensée créative (exemple : participation à l'élaboration de la planification stratégique) ;

- faire place à la diversité des personnes, de leurs comportements, de leurs idées ;
- créer des organisations horizontales, générer flexibilité et liberté, bâtir autour de petits groupes ;
- augmenter les interactions latérales, briser les barrières fonctionnelles ;
- développer une habitude d'expérimentation (essayons voir si cela marche !) ;
- tolérer l'erreur, encourager à prendre des risques ;
- établir un système de reconnaissance pour les contributions individuelles et de groupe ;
- atteindre un équilibre entre le chaos et le contrôle.

6. DÉVELOPPER LES HABILETÉS EN MANAGEMENT À DISTANCE

- Promouvoir l'auto-organisation, fonctionner par projets et par équipes semi-autonomes.
- Gérer à distance ce qui nécessite :
  - de devenir tolérant à l'ambiguïté ;
  - d'apprendre à intervenir au bon moment, pour renforcer les équipes et non les affaiblir ;
  - de gérer par le « feedback » plutôt que par le contrôle direct ;
  - de rendre capable (empower).
- Amener les services fonctionnels à travailler en fonction des besoins des opérationnels, à les supporter et non à les remplacer.

7. HARNACHER LE POUVOIR CRÉATEUR DES TECHNOLOGIES INFORMATIQUES

- Utiliser ces technologies de façon inventive :
  - développer de nouveaux produits, de nouveaux services ;
  - créer des inter-relations entre les partenaires (clients, fournisseurs, etc.) ;
  - structurer l'organisation comme une toile d'araignée plutôt que comme une pyramide ;
  - créer de nouveaux modes d'organisation du travail : participation, contrôle, initiative, autonomie ;
  - décider et rendre des comptes en temps réel ;
  - expérimenter plutôt que préstructurer.
- Gérer la surcharge d'information :
  - apprendre à distinguer information pertinente et information sans importance ;
  - apprendre à dialoguer, à questionner les banques de données.

8. GÉRER LA COMPLEXITÉ ET L'AMBIGUÏTÉ

- Gérer et échanger les multiples intervenants (personnel, clients, distributeurs, politiciens, groupes de pression, communauté, etc.).
- Gérer plusieurs choses en même temps :
  - atteindre l'excellence dans tout ce qui compte plutôt qu'être extraordinaire dans une seule ;
  - dépasser les solutions uniques, fusionner : créativité et discipline, aujourd'hui et demain, analyse fine et intuition, leadership et participation ;
  - reformuler les problèmes pour créer des solutions nouvelles.

9. ÉLARGIR LES COMPÉTENCES ET RECADRER LES SITUATIONS

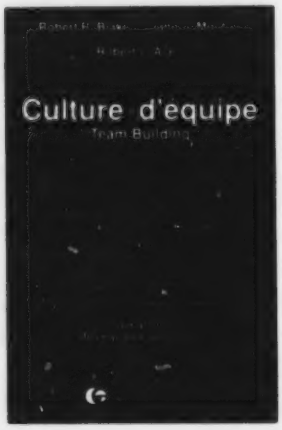
- Établir la coopération, renforcer les liens. Le partenariat doit respecter les différentes valeurs.
- Recadrer les problèmes pour générer des solutions nouvelles.

– Diriger en tenant compte des valeurs et des normes.

Dans le dernier chapitre, l'auteur présente un plan d'activités pour le développement de ces compétences.

L'auteur :
Gareth Morgan est professeur de sciences administratives à l'Université York de Toronto. Il a été élu membre de l'Académie internationale de management, en reconnaissance de sa contribution internationale au management. Il est l'auteur de nombreux livres et articles, notamment de « Images of Organization » (1986).

CULTURE D'ÉQUIPE, par Robert R. Blake, Jane S. Mouton et Robert L. Allen, Les Éditions d'organisation, Paris, 1988, 172 pages, 44,50 $.



Blake et Mouton sont déjà bien connus pour leur grille des styles de direction individuels. Dans ce nouveau volume, les auteurs s'intéressent à l'équipe. Ils exposent leurs observations sur la culture de ces dernières et proposent une grille du travail d'équipe.

Cette grille permet d'analyser les différentes formules de travail en équipe, de diagnostiquer dans quelle zone « culturelle » se situe une équipe et d'évaluer ce à quoi elle veut parvenir. Elle comporte deux dimensions fondamentales : le souci de la production et le souci des personnes.

Les auteurs retiennent 7 combinaisons de ces deux préoccupations comme étant particulièrement importantes pour comprendre la culture des équipes.

A. Souci maximum de la production ; souci minimum des personnes.
B. Souci minimum de la production ; souci maximum des personnes.
C. Souci minimum à la fois de la production et des personnes.
D. Souci moyen sur les deux échelles.
E. Deux soucis intégrés à un niveau élevé dans l'équipe.
F. Paternalisme – La préoccupation est élevée à la fois pour les résultats et les personnes, mais le style paternaliste alterne ces préoccupations sans les intégrer.
G. Opportunisme – Plusieurs styles interchangeables sont utilisés selon les partenaires en cause : parfois un comportement entre égaux ou un comportement « gagnant-perdant » avec les subordonnés et un comportement « facile à vivre » avec les supérieurs.

Un chapitre est consacré à chacune de ces combinaisons. Au moyen d'un exemple illustrant chaque combinaison et d'un court questionnaire-diagnostic, la lectrice ou le lecteur pourra évaluer le degré de présence de chacune de ces combinaisons au sein de son équipe. Par la suite, elle ou il pourra combiner les diverses évaluations pour taxer le profil « culturel » dominant de l'équipe.

Cet exercice peut aussi être effectué par chaque membre de l'équipe et constituer ainsi le point de départ d'une discussion sur le fonctionnement de celle-ci. L'équipe peut alors échanger sur le diagnostic et se demander s'il y a lieu d'en améliorer le fonctionnement.

Dans les derniers chapitres, les auteurs suggèrent des modes d'amélioration et de développement du travail d'équipe, soit en fixant un thème autour duquel s'organisera l'effort de l'équipe, soit en modifiant le mode opératoire.

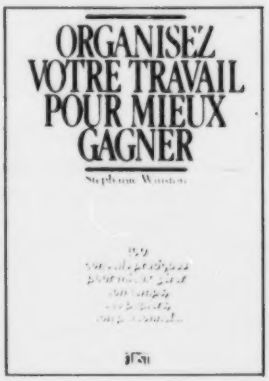
En annexe, un dernier questionnaire permet à l'équipe d'établir son modèle optimal de fonctionnement et de vérifier les écarts avec le mode actuel. On peut par la suite, en groupe, s'interroger sur les écarts et décider des mécanismes de conduite et de correction.

Ce livre pratique, facile d'utilisation, intéressera toutes celles et tous ceux qui s'interrogent sur la qualité de fonctionnement de leur équipe et qui ont envie de consolider les liens en vue d'un travail plus efficace.

Les auteurs :
Robert R. Blake et Jane S. Mouton, tous deux « PhD » en psychologie industrielle, sont co-auteurs de *La 3e dimension du management* et d'une vingtaine d'autres ouvrages.

Robert L. Allen est un consultant senior de Scientific Methods au Canada. Il a effectué de nombreuses interventions auprès de grandes entreprises canadiennes.

ORGANISEZ VOTRE TRAVAIL POUR MIEUX GAGNER, par Stephanie Winston, First, Paris, 1986, 269 pages, 24,95 $.



Spécialiste américaine de l'organisation d'entreprise, riche de 10 années d'expérience en optimisation des méthodes de gestion du travail, du temps et de l'information, Stéphanie Winston propose ici des solutions concrètes pour contrôler efficacement votre vie professionnelle quotidienne et maximiser votre productivité dans les projets à long terme.

La gestion des papiers, du temps de travail et du personnel sont des domaines dans lesquels il est crucial de s'organiser ; on passe donc en revue les problèmes les plus fréquents, inhérents à chacun de ces domaines. Identifiant les raisons d'ordre professionnel et personnel de désorganisation, l'auteure expose les étapes à franchir pour atteindre une gestion efficace. Ainsi, pour chacun des problèmes abordés, la lectrice ou le lecteur est d'abord sensibilisé à partir d'anecdotes et d'exemples vécus ; puis, elle ou il est amené à évaluer son niveau d'organisation ou de désorganisation, et ce, à partir de « check lists », de tests ou de questionnaires. Des méthodes, des techniques ou plus simplement des petits trucs sont ensuite proposés visant à reprendre ou à améliorer le contrôle de votre travail.

1. La gestion des papiers

L'astuce pour reprendre ou garder le contrôle de vos papiers, c'est de faire prendre à chaque document, à chaque bout de papier, qu'il soit intrinsèquement important ou non, une direction précise. Pour ce faire, il suffit de trier

tous les papiers, et ce **dès leur arrivée**, selon le système « ACTE » : « Action », « à Classer », « Transmission », « Élimination ». L'efficacité de ce système, qui à première vue peut sembler simpliste, réside en grande partie dans le sérieux, la rigueur et la constance à l'appliquer. Il devra toutefois pouvoir s'appuyer d'une part sur un bon système de classement, sans lequel on perd un temps fou à consulter plusieurs dossiers, plusieurs piles, à la recherche d'un document, et d'autre part, sur un système de suivi efficace.

L'autre élément important sera de réduire l'excédent de papier ; on sait en effet qu'il existe une corrélation directe et inverse entre l'efficacité de la gestion par objectifs et la quantité de papiers produite. Parmi les petits trucs suggérés, on peut signaler ceux-ci :

- réévaluer périodiquement la pertinence des rapports reçus et envoyés ;
- standardiser toute la correspondance, tous les rapports de routine ;
- éviter l'accumulation de la pile de lecture en éliminant tout ce qui n'est pas pertinent, en prévoyant des temps de lecture, en passant à l'« ACTE » tous les articles lus ;
- et autres.

2. La gestion du temps de travail

Le temps est rare et la tension créée par la désorganisation empêche souvent une pensée claire ; il est donc capital de bien aménager le temps que vous pouvez contrôler et de prendre des mesures défensives pour minimiser l'impact des demandes extérieures dont vous n'avez pas le contrôle.

Prenez le temps de dresser la liste des choses à faire (tâches et priorités) avant le début de votre journée de travail ; par la même occasion, effectuez la programmation et l'allocation du temps disponible. Il s'agit là d'une technique éprouvée pour vous assurer que vous êtes sur la voie de l'efficacité.

Un examen attentif de votre aménagement du temps de travail ne peut être qu'enrichissant ; il permettra souvent de réviser vos méthodes de travail, ou encore de vous rapprocher du style de travail qui vous est propre (c'est-à-dire en accord avec votre personnalité et votre tempérament), deux éléments essentiels pour accéder à une productivité optimale.

Par ailleurs, la réduction des interruptions extérieures est un aspect déterminant d'un programme de gestion du temps. Sommairement, il importe :

- d'identifier et contrôler plus particulièrement vos espaces de temps « fort », c'est-à-dire les périodes de la journée où vous êtes plus productifs ;
- d'identifier les interruptions évitables, c'est-à-dire celles liées à un défaut de méthodes ou de procédures (méthode de suivi inadéquate, définition floue des responsabilités et autorités des employés, planification boiteuse, procédures mal définies, et autres) ;
- de mettre en place certaines règles, certaines stratégies, visant à éliminer les interruptions superflues et à réduire le temps passé à celles qui sont inévitables.

La régularisation des réunions est une autre façon de maîtriser les pertes de temps : une étude récente réalisée auprès de 299 gestionnaires a démontré qu'ils passaient la moitié de leur temps en réunions, dont une grande partie en discussions stériles. En plus de chercher à diminuer le nombre de réunions, on s'efforcera donc de les soumettre rigoureusement à des règles strictes.

Trois exercices d'analyse du temps sont proposés afin de :

- tester votre maîtrise du temps (analyse au jour le jour) ;
- mettre en forme votre propre profil de gestion par objectifs (analyse professionnelle) ;
- vous permettre de canaliser votre temps en fonction de vos aspirations à long terme (analyse à long terme).

3. L'art d'être patron

Alors que les deux premiers volets concernent l'organisation personnelle, vos papiers, votre travail, votre temps, la dernière partie du volume questionne la contribution réelle de votre personnel.

Dans le domaine de la gestion du personnel, la question de la délégation est très importante ; en ce sens, l'orchestration des compétences et du temps de toutes celles et de tous ceux qui travaillent pour vous est le test-clef de vos capacités à diriger. Ainsi, on doit entre autres repenser la place de la secrétaire en terme de collaboratrice. On a trop souvent tendance à sous-évaluer, à sous-utiliser le potentiel du personnel de secrétariat. Les avantages d'une secrétaire qui fait « partie de l'équipe » sont nombreux et ils ont un impact direct sur l'efficacité.

À partir des symptômes de la délégation inefficace, on peut apprendre à déléguer efficacement de même qu'à contourner un patron enclin à déléguer à la légère.

Comme tous les livres qui proposent des « recettes », on peut avoir l'impression à la première lecture d'apprendre peu de choses que l'on ne sait déjà. Mais si on s'y arrête de plus près, on ne peut que reconnaître l'efficacité de ces techniques simples, évidentes, et qui sait, trouver la motivation pour les appliquer plus rigoureusement !

L'auteure :
Stephanie Winston est fondatrice et présidente de la société de Conseil « The Organizing Principe. » Parmi ses clients, citons Xérox, Johnson et Apple Computer.

Deuxième partie
Articles lus et résumés pour vous

L'ART DE L'INCOMPÉTENCE, par Chris Argyris, Harvard l'Expansion, automne 1988, no 50, pp. 28 à 42.

Cet article au titre paradoxal, « L'art de l'incompétence », se compose de deux textes. Les auteurs s'accordent à voir dans la communication au sein de l'organisation la clef aux pires des maux comme aux meilleurs des remèdes. Monsieur Argyris, auteur du texte principal, cite en exemple les dysfonctionnements de la communication au sein de deux P.M.E. performantes par ailleurs.

Parce qu'ils étaient passés maîtres en matière de communication, les cadres de ces deux entreprises, très respectueux les uns des autres, très attachés à leur organisation, très soucieux de parvenir à des solutions, déployaient tous leurs talents à éviter les conflits. Faute de parler franc, les problèmes de fond restaient sans réponse. L'ambiguïté du discours « Soyons inventifs, prenons des risques mais faisons attention » ou l'imprécision de « Allons de l'avant, mais jusqu'à un certain point seulement » génèrent un climat de doute, de méfiance et, partant, des mécanismes de fermeture, de repli dont chacun rend l'autre responsable.

Réapprendre à bien parler consiste par conséquent non seulement à émettre un message clair et cohérent mais également à prendre conscience de ses comportements défensifs. La mise en place, dans les entreprises, de groupes de travail qui appliquent le principe du « jeu de la vérité », semble permettre de modifier les attitudes et d'acquérir de nouveaux réflexes.

Madame Le Saget, auteure du deuxième texte, partage ce point de vue. Elle attribue au besoin grandissant de sécurité et à l'immaturité affective des gestionnaires, ce glissement des objectifs de la communication où chacun cherche à influencer l'autre sans le heurter au lieu de favoriser l'action collective de l'organisation. Convaincue que l'irrationnel parviendra toujours à se frayer un chemin, elle recommande de l'apprivoiser en s'appliquant à devenir des communicateurs accessibles. Le leader communicateur sera celui devant qui l'interlocuteur osera s'exprimer mais qui saura aussi sécuriser, relativiser ou passionner de nouveau les débats ; de manière à réhabiliter le personnel dans ses deux dimensions : le cœur et la raison.

Les auteurs :
Chris Argyris est professeur à la Graduate School of Education de l'Université Harvard.

Meryem Le Saget est directrice de l'Institut de l'Expansion.

PYGMALION IN MANAGEMENT, par J. Sterling Livingston, Harvard Business Review, septembre-octobre 1988, vol. 66, no 5, pp. 121 à 130.

Cet article, écrit en 1969, est un classique du genre. C'est la raison pour laquelle l'éditeur de Harvard Business Review a décidé de le reprendre. On constate ainsi, dix-neuf ans plus tard, que le mythe de Pygmalion a la vie dure et que la théorie qui en découle, dans le domaine du management, n'a pas pris une ride.

Rappelons d'abord le mythe. Pygmalion, sculpteur, personnage de la mythologie grecque, est l'auteur d'une statue représentant une femme. Son ouvrage lui apparaît si parfait qu'il en tombe tout simplement amoureux. Il obtient d'Aphrodite qu'elle lui donne la vie, et finit par l'épouser.

Ce mythe est à l'origine d'une théorie qui a trouvé son application en médecine, en psychologie du comportement et en pédagogie. On pourrait résumer ainsi cette théorie : ce qu'une personne attend d'une autre personne a une influence déterminante sur le comportement de cette dernière.

En matière de gestion, les recherches conduites par l'auteur dans les années soixante ont révélé ceci :

- Ce que les gestionnaires attendent de leur personnel, et la façon dont ils le traitent, déterminent largement le rendement et la progression de ces derniers.
- Une habileté reconnue chez les « bons » gestionnaires est celle de développer des attentes élevées envers leurs employés et leurs employées.
- En revanche, les gestionnaires moins efficaces négligent de communiquer de telles attentes.
- Plus souvent qu'autrement, le personnel rencontre les attentes qui lui sont signifiées.

En commentant, en 1988, son propre article écrit en 1969, J. Sterling Livingston livre quelques réflexions à propos de son actualité et remarque, sans doute avec plaisir, que certains auteurs et dirigeants d'entreprise en ont repris les principaux éléments. C'est notamment le cas de Lee Iacocca, l'homme bien connu de Chrysler, et des auteurs Warren Bennis et Burt Nanus dans leur ouvrage Leaders(*) (Harper & Row, 1985). Il ajoute que s'il devait réécrire ce texte aujourd'hui, il insisterait sur les effets néfastes du « Pygmalion négatif », celui dont les attentes sont faibles ou mal communiquées. Il mentionne en effet qu'il rencontre plus souvent ce type de Pygmalion que le « Pygmalion positif » dans les entreprises américaines.

Bref, de quoi faire réfléchir les gestionnaires de tous niveaux en cette période où les attentes signifiées sont d'actualité.

L'auteur :
En 1969, J. Sterling Livingston était professeur au Harvard Business School. Il est aujourd'hui président du Washington, D.C. – based Institute qui se spécialise en formation et en développement des cadres.

(*) En français : *Diriger*, publié chez Inter Éditions en 1985.

L'ORGANISATION ENTREPRENEURIALE : EST-CE POSSIBLE ?, par Brian Hobbs et Robert Poupart, Gestion, septembre 1988, vol. 13, no 3, pp. 40 à 46.

Les deux auteurs ont rédigé cet article en vue de permettre aux gestionnaires de mieux comprendre les caractéristiques de l'entreprise entrepreneuriale et de mieux mesurer en quoi elle diffère ou ressemble à celle dans laquelle ils œuvrent.

Tout d'abord, ils décrivent les cinq types de culture organisationnelle.

La culture du père-fondateur

Souvent associé à la PME, ce type de culture a comme figure centrale et dominante le « patron-père » qui définit les critères de succès. Il est l'instance toute puissante à qui il faut jurer loyauté. La division du travail est surtout verticale et renforce clairement la distinction supérieur-subordonné et la circulation d'information se fait de façon aléatoire et arbitraire.

La culture bureaucratique

Cette culture peut être définie en termes de systèmes de gestion, de procédures, d'ordre et de prévisibilité. Le travail est divisé de façon précise autant verticalement qu'horizontalement tandis que le pouvoir est assis sur des bases légales et rationnelles. Les grandes bureaucraties gouvernementales sont souvent les figures de proue de cette culture mais elle se retrouve aussi dans toute tentative de systématisation et de standardisation des procédés de travail et à ce titre, l'information y est hautement formalisée.

La culture participative

Les caractéristiques de cette culture sont la cohésion et la loyauté au groupe d'appartenance et une très grande préoccupation de l'engagement et de la motivation des membres en vue de favoriser l'autonomie et l'auto-détermination. Dans ces groupes l'information circule librement et les prises de décisions se font de façon participative. La base de la division du travail se situe au niveau de l'enrichissement et de l'élargissement des tâches.

La culture professionnelle

Les objectifs de cette culture sont le savoir et le savoir-faire. En d'autres termes, la formation technique et la standardisation, toutes deux contrôlées par des associations et des corporations. Tout contrôle hiérarchique est à contre-courant du savoir et du savoir-faire. L'information circule librement entre les membres d'une seule et même corporation.

La culture entrepreneuriale

Cette culture est entrepreneuriale et managériale à la fois. On mise sur la satisfaction du client. Qualité, service, fiabilité et innovation y ont leurs titres de noblesse. La division du travail fait place à la polyvalence et la compétition interne est favorisée. Les valeurs sont centralisées et pour sa part, l'action est décentralisée. L'information circule d'autant plus librement que le processus d'essai et d'erreur est hautement valorisé et les communications informelles sont à la norme plutôt qu'à l'exception.

VERS UNE CULTURE ENTREPRENEURIALE

Les changements de culture organisationnelle sont plus fondamentaux et plus proches des valeurs et des attitudes des personnes concernées et provoquent toujours des résistances. À cet effet, les auteurs décrivent les différentes réactions aux changements et des stratégies possibles pour y faire face à partir de l'analyse d'un contexte créé par quatre des cinq cultures présentées.

Ils concluent que la stratégie d'implantation d'une culture entrepreneuriale devra prendre en considération les points d'appuis inhérents au contexte créé par la culture organisationnelle en place. Les points d'appui et de friction découlent de la rencontre des différentes caractéristiques des deux cultures organisationnelles mises en présence. Il faut plus que des mots pour en arriver à une nouvelle culture, il faut traduire des intentions en objectifs précis et en résultats évaluables.

Les auteurs :
Brian Hobbs et Robert Poupart sont professeurs agrégés à l'U.Q.A.M.

HOW TO MAKE THE BAD NEWS LESS BAD AND THE GOOD NEWS GREAT, par David Drennan, Personnel Management, août 1988, pp. 40 à 43.

Titre accrocheur qui coiffe un article portant essentiellement sur une stratégie de communication à utiliser auprès de son personnel.

Cette stratégie s'appuie sur un principe relativement simple : une annonce faite par une personne en situation de gestion à ses employés et à ses employées sera reçue favorablement si cette annonce rencontre ou dépasse les attentes ou leurs prévisions. Rien de vraiment neuf ici, si ce n'est que l'auteur suggère des façons de faire beaucoup plus politiciennes que relevant du domaine de la gestion.

Le secret de cette approche ? D'une part, comprendre comment se développent et fonctionnent les attentes, les espérances du personnel et, d'autre part, être branché sur la nature de ces attentes et aussi sur l'humeur générale qui prévaut au moment de faire une annonce.

Quelques règles sont ensuite proposées.

- Vous avez une bonne nouvelle à annoncer ? Organisez-vous pour que ce soit une surprise. Parce que, en vertu du principe énoncé plus haut, les attentes de votre personnel seraient au niveau zéro.

- Si vous croyez que votre annonce n'est pas à la hauteur des espérances de vos employés et de vos employées, c'est bien simple, vous avez le choix entre améliorer le contenu de votre annonce ou encore diminuer le niveau de leurs attentes.

- Une mauvaise nouvelle à annoncer requiert du temps, de la sensibilité. Encore ici, il s'agit de bien les préparer, de faire en sorte que leurs attentes soient dosées en fonction de l'annonce à venir. Ainsi, il serait tout à fait possible que le personnel réagisse assez convenablement à une mauvaise nouvelle, surtout s'il s'attendait à pire.

- Vous serez plus crédible si vos gestes suivent vos paroles. Car ce qui crée les attentes, c'est beaucoup plus les actes que les mots.

On pourrait conclure que cet article, malgré le fait qu'il soit truffé de clichés, suscite des réflexions sur la sensibilité qu'une personne en situation de gestion doit développer envers son personnel. Il s'agit d'une donnée de base de la communication et faut-il l'espérer, du respect et de la confiance réciproques en matière de « gestion des ressources humaines ».

L'auteur :
David Drennan est professeur de management à l'université Nottingham et directeur de Good People Management Ltd.

STIMULER L'INNOVATION GRÂCE AUX INTRAPRENEURS, par Robert A. Burgelman, Gestion, septembre 1988, vol. 13, no 3, pp. 82 à 89.

Dans son article, l'auteur propose, après un bref survol de la littérature, un nouveau cadre conceptuel pour intégrer les phénomènes « d'intraprenariat ». Il présente ensuite un ensemble de moyens susceptibles d'aider les dirigeants d'organisation à intégrer cette nouvelle dimension humaine dans une gestion stratégique.

Dans l'actuel contexte de mutation des marchés et des systèmes de production, la nouveauté des produits et la rapidité de repositionnement stratégique paraissent essentiels. Pour cela, il importe d'encourager les personnes à être créatives, de leur garantir suffisamment d'espace et de liberté d'action pour stimuler leurs talents d'innovation.

De même qu'il ne suffit pas de se contenter de vœux pieux, il n'existe pas davantage de solutions miracles adaptables à tous les cas de figures. Aussi est-il indispensable en premier lieu de comprendre le rétrofonctionnement des processus d'influence réciproque des personnes sur l'organisation. R.A. Burgelman en présente un schéma extrêmement éclairant.

Par ailleurs, une gestion stratégique des intrapreneurs présuppose un cadre d'évaluation de leurs projets qui permette d'examiner le rapport risques-opportunités ainsi que le degré de convergence avec les aptitudes traditionnelles de l'organisation. Cette démarche suppose également une réflexion sur la nature du contrôle à exercer, les liens administratifs et opérationnels à établir. Les combinaisons de ces divers paramètres aboutissent à neuf configurations-types qui vont de l'intégration la plus étroite à la séparation pure et simple de l'employé et de son milieu professionnel. Le tout est présenté sous forme de tableau dans l'article.

Pour conclure, l'auteur rapproche deux traits de société apparamment contradictoires. D'une part, de plus en plus « de jeunes diplômés aspirent à être des entrepreneurs » et boudent « la sécurité d'emploi des grandes organisations », d'autre part, on assiste à un développement de « cultures d'entreprise » fortement intégratrices destinées à favoriser l'homogénéité du groupe. La voie de la sagesse pour R.A. Burgelman réside, comme souvent, dans le choix du juste milieu.

L'auteur :
Robert A. Burgelman est professeur au Business School de l'Université Stanford, Californie.

LE MANAGEMENT EN CALIFORNIE : TOUJOURS PLUS VITE ET PLUS LOIN, par David L. Kirp et Douglas S. Rice, Harvard L'Expansion, no 50, automne 1988, pp. 65 à 81.

Difficile de tracer les contours du style de gestion californienne à la lecture de cet article ! Cela tient sans doute au fait que l'individualisme exacerbé des Californiens repousse toute tendance à la catégorisation et à la normalisation.

On retrouve de tout dans cet article : des exemples de gestion novatrice, certes, mais aussi des comportements de patrons tout droit issus du 19e siècle... Avec, en toile de fond, la Californie, État de tous les records et de toutes les premières.

Les auteurs rappellent à cet égard que la Californie arrive en tête pour les micro-ordinateurs, l'énergie solaire, les prix Nobel, les femmes entrepreneures. Également en premier pour les ventes de matériel pornographique, les divorces, les suicides. Tout cela fait en sorte que la Californie a une conscience aiguë de sa spécificité et que cette conscience se reflète dans l'esprit d'entreprise et l'innovation, qu'une concurrence effrénée attise.

Par ailleurs, les Californiens ne sont pas imperméables aux influences extérieures. Le Zen et l'art du management à la japonaise influencent les gestionnaires branchés sur l'Extrême-Orient. On constate aussi que les impératifs d'une concurrence qui s'internationalise, notamment vers l'Europe, pousse d'autres dirigeants à adopter une gestion plus classique, empreinte des traditions qui caractériseraient plutôt l'Est américain.

Tout cela est fort contrasté. Il faut sans doute en retenir, comme le soulignent les auteurs, que les gestionnaires de Californie se comportent moins comme des gestionnaires que comme des Californiens.

Le titre de cet article, à la lecture facile, est fort bien choisi. Il reflète à merveille le style essoufflant utilisé par les auteurs, eux-mêmes californiens : un style tout à fait typique.

Les auteurs :
David L. Kirp est professeur à l'université de Berkeley.

Douglas S. Rice est spécialiste en formation dans un organisme financier de San Francisco.

EVALUATING THE BOSS, par Glenn M. McEvoy, Personnel administrator, vol. 33, no 9, septembre 1988, pp. 115-120.

Par cet article, l'auteur veut sensibiliser les gestionnaires à la nécessité d'instaurer dans leur organisation un système formel d'évaluation du rendement. Concernant l'évaluation des gestionnaires eux-mêmes, il propose et définit une nouvelle façon de faire : celle de tenir compte de l'opinion du personnel !

L'évaluation formelle et informelle

Même si dans la plupart des organisations il existe un système formel d'évaluation du rendement, dans l'ensemble, les cadres ne font pas confiance à ces procédés pour la promotion ou la rétrogradation de leur personnel. Ces gestionnaires préfèrent s'en remettre à un système plus informel d'appréciation que l'on croit plus précis et qui veut qu'à l'intérieur de l'organisation tout le monde connaisse les personnes ayant un excellent rendement et celles ayant un faible rendement.

L'auteur déplore cet état de fait et rappelle que toute organisation doit compter sur une façon valide d'évaluer le rendement. Les applications sont nombreuses et font référence à des décisions importantes que doit prendre la haute direction : on n'a qu'à penser à la révision des méthodes de recrutement et de sélection ; cette révision doit se faire de façon rigoureuse en comparant le personnel sélectionné selon les diverses méthodes... qu'il s'agisse de l'analyse des besoins en développement ou en formation, il faut mesurer les lacunes observées dans l'exercice de l'emploi...

De plus, et cela est très important, le contexte légal qui régit de plus en plus nos organisations publiques et privées fait en sorte que les gestionnaires doivent être en mesure, lors de poursuites devant les tribunaux, de fournir une documentation écrite étoffée confirmant l'existence d'un système d'évaluation précis et valide. Selon l'auteur, les méthodes informelles d'évaluation sont régulièrement rejetées par les tribunaux.

Les directeurs de personnel devraient accroître leurs efforts pour développer de bons systèmes d'évaluation du rendement et en faire la promotion auprès des gestionnaires. Là-dessus l'auteur s'interroge sur les raisons qui amènent les cadres à préférer un système informel plutôt qu'un système formel. Selon lui, la principale distinction résiderait dans la variété des sources d'information. En effet, dans la plupart des cas, l'évaluation dite formelle est effectuée par une seule personne, le plus souvent le supérieur immédiat, contrairement à l'approche informelle

qui est une combinaison d'opinions venant de plusieurs personnes. De ce consensus général d'« évaluateurs » naît une opinion de compétence ou d'incompétence.

L'évaluation des gestionnaires par leur personnel

Un moyen pour améliorer l'évaluation formelle consiste à recueillir d'une façon rigoureuse l'opinion de plusieurs observateurs. Selon cette approche, ces observateurs peuvent être la haute direction, le supérieur immédiat, les clients, les collègues et les employés. Quelques études portant sur l'appréciation des gestionnaires par leur personnel ont démontré des résultats positifs.

À première vue, il ressort que le personnel est bien placé pour évaluer la performance du patron. Pour plusieurs activités reliées à la gestion, les employés et les employées ont de fréquents contacts avec leur supérieur et peuvent ainsi observer un ensemble de comportements reliés à la réussite comme gestionnaire. De plus, leur contribution est intéressante et unique d'autant qu'ils n'observent pas les mêmes comportements que ceux qu'observe la haute administration.

Malgré l'intervention d'un grand nombre d'employés et d'employées, leurs commentaires tendent vers une appréciation uniforme et convergente. Celle-ci est très utile comme rétroinformation à l'endroit des gestionnaires et permet de renforcer les comportements adéquats que les gestionnaires ont endossés.

L'acceptation de cette façon de faire

Une étude effectuée auprès de 442 cadres provenant de neuf organisations publiques et privées a révélé que la grande majorité des personnes interrogées étaient d'accord avec l'utilisation dans leur organisation de l'évaluation faite par le personnel. Ces mêmes personnes ont cependant reconnu la validité de ce type d'évaluation sur les aspects touchant leur développement personnel. Cependant, il ressort avec évidence que l'utilisation de cette approche est acceptée en autant qu'elle n'ait aucun impact sur la rémunération et la promotion de carrière. Pour ces questions, en effet, l'évaluation effectuée par les gestionnaires est la seule valable. On craint que l'évaluation faite par le personnel y perde en crédibilité, qu'elle puisse avoir des effets négatifs sur le moral des gestionnaires, qu'elle puisse être déformée par la crainte de « vengeance » de gestionnaires cotés négativement ! Toutefois, il est intéressant de constater que ces mêmes gestionnaires réticents à se faire évaluer par leur personnel se disent en mesure d'évaluer correctement leur propre gestionnaire. Ceux-ci argumentent que le personnel, ne faisant pas de gestion, n'a pas une connaissance suffisante des exigences et des caractéristiques de leur emploi de cadre ! En somme, on accepte facilement l'évaluation faite par le personnel pour des caractéristiques touchant les habiletés relationnelles (leadership, délégation, communication, et autres) et non pour celles qui touchent les habiletés reliées à la tâche (planification, organisation, prise de décision et autres).

L'auteur conclut son article en précisant que cette approche présente un potentiel intéressant comme instrument d'évaluation surtout sur des questions touchant le développement des personnes. Ce potentiel pourrait être accru si le personnel était informé des exigences de l'emploi des cadres, si l'évaluation est anonyme et enfin, si le personnel se concentre sur l'évaluation des habiletés relationnelles. Il propose en terminant que si les employés et les employées ne sont pas gestionnaires, ils et elles pourraient recevoir un entraînement à l'observation et à l'évaluation des comportements, un entraînement que reçoivent les cadres !

L'auteur :
Glenn M. McEvoy est professeur en administration à l'université de l'État de l'Utah.

LA QUALITÉ AU RÉSEAU TRAVAIL-QUÉBEC, par Jean-Marie Lalande et Yves Traversy, Qualité, vol. 9, no 3, automne 1988, pp. 19 à 23.

Depuis quelques années, le thème de la qualité est à l'honneur de toutes les discussions de « bon goût » en management et le principe du service aux clients est de plus en plus reconnu comme étant la raison d'être de la fonction publique. Dans cette recherche de l'excellence, le réseau Travail-Québec décide de passer à l'action en choisissant l'axe de la qualité comme notion intégratrice et mobilisatrice pour rallier l'organisation autour de la clientèle de l'aide sociale.

Les auteurs de cet article décrivent comment la gestion de la qualité a été organisée et mise en place au ministère. Ils présentent la problématique qui a amené les autorités à s'engager dans la voie de la qualité, les raisons qui ont fait opter pour une philosophie axée sur la responsabilisation et l'engagement du personnel et la démarche qui a permis d'équiper l'ensemble du personnel d'un modèle à la fois conceptuel et concret. C'est là que prit naissance le programme Contact-Plus.

Contact-Plus se définit comme un programme de consolidation et de gestion de la qualité du service aux clients. C'est une philosophie de gestion, mais c'est aussi un processus en constante évolution qui définit les résultats attendus, qui balise les façons de faire et qui fournit des supports adéquats, etc.

En conclusion de l'article, les auteurs nous font prendre conscience des conditions essentielles pour réussir la mise en place de qualité dans une organisation de cette envergure :

- une volonté et un engagement de tous les instants de la haute direction ;
- une approche simple centrée sur les grands enjeux ;
- une approche systématique et intégrée bien ajustée à la culture et aux objectifs de l'organisation ;
- une infrastructure placée directement sous l'égide du directeur général ;
- une mise en place au rythme de la capacité de l'organisation et de son personnel.

La diffusion de cette expérience constitue une source d'inspiration pour les gestionnaires qui sont à la recherche de nouvelles façons de faire pour améliorer la qualité du service aux clients.

Les auteurs :
Jean-Marie Lalande était, au moment de la publication de cet article, sous-ministre adjoint et directeur général du réseau Travail-Québec, ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu.

Yves Traversy est directeur de la Qualité des services au même Ministère.

Troisième partie
Collaboratrices et collaborateurs

Nous tenons à remercier nos collaboratrices et nos collaborateurs :

Jocelyne Bellemare, bibliothécaire à l'Office des ressources humaines

Anne Michelle Bergevin, responsable du Répertoire commenté

Françoise Briand, fonctionnaire française en stage à l'Office des ressources humaines dans le cadre des échanges administratifs franco-québécois

Louis Côté, adjoint à la vice-présidente Égalité en emploi et développement

Jacques Desrosiers, conseiller au programme Formacadres

Michel Guimond, participant au programme Formacadres

Pierrette Lelièvre, participante au programme Formacadres

Daniel Trottier, participant au programme Formacadres

Ainsi que la Division des communications de l'Office des ressources humaines.

Denise Latulippe, coordonnatrice de la Bibliographie générale en management

Marie-Andrée Fortin, directrice par intérim de la Direction du développement du personnel d'encadrement

Office des ressources humaines
Direction du développement du personnel d'encadrement
1039, de la Chevrotière
Édifice « G », 29e étage
Québec (Québec)
G1R 5E9
Tél : (418) 649-3331

Note : Vous pouvez emprunter ces livres et vous procurer des photocopies de ces articles en communiquant avec la Bibliothèque administrative de l'Édifice « G » au numéro (418) 643-1515 (prêt de deux semaines). Le centre de documentation de votre ministère ou organisme peut aussi effectuer cette démarche pour vous. Les volumes sont aussi disponibles dans toute bonne librairie.